



In Situ

Revue des patrimoines

30 | 2016

Au regard des métiers du patrimoine

La régie à l'œuvre

Managing collections

Ludovic Chauwin



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/insitu/13876>

DOI : 10.4000/insitu.13876

ISSN : 1630-7305

Éditeur

Ministère de la culture

Référence électronique

Ludovic Chauwin, « La régie à l'œuvre », *In Situ* [En ligne], 30 | 2016, mis en ligne le 13 octobre 2016, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/insitu/13876> ; DOI : 10.4000/insitu.13876

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.



In Situ Revues des patrimoines est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

La régie à l'œuvre

Managing collections

Ludovic Chauwin

- 1 Les musées de la Ville de Strasbourg¹ tels que nous les connaissons aujourd'hui sont le fruit d'une longue histoire² qui fait écho à celle de la ville qui les abrite. Ils se présentent aujourd'hui comme un réseau de 11 musées rassemblés sous l'autorité d'une direction commune. Ce réseau, l'un des plus anciens existant sur le territoire français, a été constitué durant la première annexion au moment de l'arrivée à Strasbourg du directeur des Musées de Berlin, Wilhem Bode, chargé de reconstituer les collections strasbourgeoises intégralement disparues le 24 août 1870 lors d'un important bombardement survenu lors de la guerre franco-prussienne.
- 2 Hans Haug (1890-1965), conservateur puis directeur des Musées de Strasbourg de 1919 à 1963, reprend cette même structuration, basée sur le modèle allemand, après que l'Alsace est redevenue française après la Première Guerre mondiale. Au fil des années, il installe les différents musées existants autour du palais Rohan et en crée de nouveaux (Musée historique, musée de l'Œuvre Notre-Dame). Il rattache également au réseau des musées le Musée alsacien et le musée de la Société pour la conservation des monuments historiques d'Alsace qui devient le Musée archéologique.
- 3 Plus récemment, les ont rejoints le musée d'Art moderne et contemporain, créé en 1973 notamment grâce aux dons de la famille Arp, le musée Tomi Ungerer-Centre international de l'illustration, l'Aubette 1928 et le Musée zoologique.
- 4 Les musées de la Ville de Strasbourg conservent environ 1,5 million d'œuvres, d'objets, et de spécimens zoologiques et offrent, ainsi, une vision encyclopédique du patrimoine.
- 5 La direction de la Culture, à laquelle le service des Musées est rattaché, est une composante d'une des délégations de l'Eurométropole de Strasbourg qui a pour compétences la cohésion sociale et le développement éducatif et culturel. Du point de vue du fonctionnement, les directions et services de l'Eurométropole et de la Ville sont regroupés depuis 1972 en une seule administration. La gestion du personnel relève néanmoins de la compétence de l'Eurométropole. Outre des économies de

fonctionnement, la fusion des deux tutelles permet de gagner en efficacité. Les musées de la Ville et ses différents services s'appliquent à mettre en œuvre, à leur échelle, ces principes de mutualisation administratifs et de moyens.

- 6 La direction des Musées de la Ville exerce une tutelle sur chacun des musées, dirigé par un chef d'établissement (conservateur ou attaché de conservation) et comprenant une équipe scientifique (conservateurs, attaché ou assistant de conservation), de personnels administratifs et d'agents d'accueil et de surveillance. Outre les musées eux-mêmes, des services mutualisés dépendent également de cette direction et exercent leur activité dans la transversalité.
- 7 Le service de la régie des collections et de la coordination des projets artistiques est l'un de ces services, tout comme le service administratif et financier, le service de la communication, le service éducatif et culturel, le service de la documentation, le service technique ou encore le service éditorial. Dépendant hiérarchiquement de la directrice des Musées, il opère en collaboration avec les différentes conservations et non sous leur autorité.
- 8 Face aux missions de redéploiement du service de la régie souhaité par la direction des Musées, le choix d'un profil métier, et non celui d'un agent statutaire de la fonction publique territoriale, a été fait pour le recrutement d'un régisseur en 2008.
- 9 Cette orientation fait écho aux démarches « métiers » que décrivent Frédéric Kletz et Olivier Lenay³. Elle illustre l'importance qui est accordée aux compétences plus qu'au corps administratif d'appartenance. Ce recrutement s'inscrit dans une démarche stratégique portée par la direction des musées de la Ville. La gestion des collections est une des priorités, le personnel scientifique doit pouvoir répondre à la politique dynamique de prêt et d'expositions et la présence de la compétence métier du régisseur devient une ressource interne pour l'ensemble de l'équipe.
- 10 Les missions confiées au service de la régie couvrent les champs habituels et désormais classifiés⁴ du métier : d'une part la régie des collections qui prend en charge en termes administratifs, juridiques et logistiques une mission essentielle des musées, la diffusion et la circulation des collections, et d'autre part la coordination des expositions patrimoniales⁵ et des projets artistiques in situ ou hors-les-murs.
- 11 En outre, le service de la régie élabore et accompagne la politique de conservation préventive souhaitée par la direction des Musées et pilote avec le responsable de la sûreté des biens et des bâtiments, le plan de sauvegarde et de gestion des risques de chacun des musées ainsi que le projet de pôle d'étude et de conservation qui vise à réunir à terme dans un bâtiment dédié de 18 000 m² l'ensemble des collections des musées et les services liés à leur gestion (régie, restauration, encadrement, recherche, logistique, etc.).
- 12 Face aux missions déléguées sur la gestion des flux d'œuvres à la fois pour les expositions et pour l'ensemble des collections, les méthodologies de travail ont été repensées et restructurées afin d'affirmer une position et d'imposer un système unifié s'appliquant à tous. Le service de la régie n'est plus un simple exécutant au service de l'individualité de chaque musée, il offre des compétences spécifiques et il est sollicité pour son expertise. Il a notamment pour but d'unifier des pratiques à l'échelle du réseau des musées. Ce positionnement est au cœur d'une stratégie de prévention.
- 13 Constitué à l'origine de 2 agents (1 régisseur/attaché de conservation et 1 rédacteur), le service de la régie s'est vu renforcé de 2 autres agents riches de compétences techniques spécifiques (1 attachée de conservation en 2011 et 1 technicienne d'entretien des

collections⁶ en 2014). Il travaille, par ailleurs, en étroite collaboration avec le nouveau restaurateur.

- 14 Ces compétences supplémentaires dessinent un futur service de la gestion des collections pour le futur organigramme des musées.
- 15 De plus, dans le champ opérationnel, le service travaille en relation étroite avec le service technique des musées, constitué de 26 agents (menuisiers, socleurs, peintres, polyvalents) et d'un responsable de la sûreté des biens et des bâtiments.

La régie des collections ou la gestion rationnelle du patrimoine

La documentation des collections

- 16 Elle est à considérer comme un outil de gestion. Les flux d'œuvres générés par les campagnes d'accrochage, les prêts ou les restaurations, s'accompagnent d'une étude scientifique et d'une approche physique préalable.
- 17 Le dialogue permanent avec le personnel scientifique, couplé de l'accès aux bases de données documentaires, permet d'identifier l'objet, de préciser son contexte de création ainsi que la chronologie de ses mouvements et des interventions précédemment réalisées.
- 18 Le rôle du service de la régie, appuyé par la ressource scientifique du restaurateur, est de recenser les éléments déterminants dans un « constat d'état » avant mouvement dans le but de dresser un premier état sanitaire et technique. Cette procédure permet de formuler et transmettre des préconisations pour le conditionnement, le déplacement et la mise en exposition.
- 19 L'approche et les méthodes d'évaluation sont définies par l'objet et sa typologie, laissant de côté la valeur patrimoniale au profit de la gestion des risques. Le régisseur agit comme médiateur. Il décrypte les données collectées pour les communiquer aux différents acteurs associés aux flux (services techniques internes, prestataires extérieurs comme les restaurateurs d'œuvres d'art, les transporteurs par exemple).
- 20 Il s'agit d'instaurer un dialogue permanent, une sensibilisation, une écoute et un transfert de compétences.

L'enrichissement et l'administration des bases de données⁷

- 21 Ils sont essentiels à cette gestion rationnelle. Chaque mouvement d'œuvre s'accompagne de la création d'un dossier qui est nourri de données multiples (biographie de l'objet, contexte et destination du mouvement programmé, correspondances avec l'ensemble des opérateurs de la chaîne logistique, dossiers de restauration, constats d'état et rapports de convoiements antérieurs). Ces données écrites sont les témoins de l'activité du service qui s'emploie à les archiver en format numérique, à les diffuser et à les exploiter.

L'accroissement des collections

- 22 La régie administrative des collections doit faire face à la croissance de celles-ci. Les musées enrichissent leurs collections très régulièrement (dons, legs, acquisitions, dépôts)

et bien que n'étant pas directement associé à la procédure d'acquisition, le service de la régie doit résoudre des problématiques d'acheminement, de restauration ou de traitement sanitaire par exemple.

Uniformisation et rationalisation du traitement des dossiers

- 23 Les donations et les dépôts peuvent donner lieu, en lien avec les conservations concernées, à une expertise sur leur état sanitaire, sur l'existence d'infestation et sur les besoins en traitement préventif éventuels.
- 24 Le service de la régie, à ce titre, définit le budget des opérations de traitement et alimente la documentation préalable nécessaire aux arbitrages scientifiques et administratifs et aux diverses commissions de validation⁸. L'objectif affiché est de permettre, grâce aux investigations préalables et aux calculs budgétaires, d'accueillir au mieux ces « nouveaux arrivants », tant du point de vue de la conservation que sur le plan administratif.
- 25 De plus, en prenant exemple sur les modalités d'acquisition du Centre national des arts plastiques⁹ ou sur les outils de travail développés par le CIPAC¹⁰, un recensement d'informations (fournisseurs des matériaux, ateliers de production, restaurations antérieures) est réalisé, notamment dans le cas des acquisitions d'art contemporain ou de production d'œuvres.

Diffusion et circulation des collections

- 26 La diffusion et la circulation des collections, missions essentielles des musées¹¹, sont prises en charge d'un point de vue administratif et logistique par le service de la régie. À Strasbourg, environ 800 demandes de prêt sont enregistrées chaque année et donnent lieu à 500 prêts qui se répartissent pour 40 % en France, 40 % en Europe et pour 20 % ailleurs dans le monde. 20 à 30 % de ces prêts sont convoyés.

Comités de prêts

- 27 Les demandes de prêts transmises par les conservations sont enregistrées sur les bases de données et les lieux d'accueil, au moyen des *Facility reports*¹², et sont analysées du point de vue technique et sous l'angle de la conservation préventive (sécurité, sûreté, mode de présentation, conditions environnementales). La durée d'emprunt et l'ensemble de l'analyse scientifique sont eux du ressort des Conservations.
- 28 Une analyse des problématiques de restauration et de préparation des œuvres entraînées par le prêt donne lieu à un devis.
- 29 L'ensemble de ces éléments vient nourrir les comités de prêts mensuels gérés par le service de la régie. Il entérine les décisions et traite les dossiers qui en découlent.
- 30 Cette gestion transversale permet une uniformité des modes d'exécution qui s'applique à tous et la planification commune offre une visibilité opérationnelle des flux.

Contrat de prêt

- 31 Un modèle de contrat de prêt¹³ unique pour l'ensemble des musées permet d'optimiser l'envoi d'information aux prêteurs (valeur d'assurance, conditions de transport,

conditions de présentation, problématique technique, devis de restauration, etc.) et de s'assurer du même niveau d'exigence demandé, quels que soient la collection et l'objet prêté.

Logistique des prêts

- 32 Les aspects administratifs, notamment les correspondances avec le service des Musées de France pour l'obtention des autorisations de sortie du territoire¹⁴, les aspects logistiques avec les transporteurs (conditions d'emballage, prises de dimensions, etc.), l'analyse des questions d'assurance et l'ensemble de la planification des opérations de restauration, d'encadrement préalable, de gestion des mouvements internes sont opérés par le service.

Les constats d'état¹⁵

- 33 Ils sont réalisés sur des formulaires communs à l'ensemble des musées qui ont été mis au point lors d'une formation interne réalisée par l'Institut national du patrimoine. Ils sont établis par les convoyeurs ou le service de la régie et sont placés dans le conditionnement de transport, ils accompagnent l'œuvre et sont le témoin de son état avant prêt. Ils constituent un document contractuel opposable en cas de sinistre. Au retour de l'œuvre, et après vérification, ils sont numérisés et archivés sur les bases de données.

Le convoiement d'œuvres

- 34 Dans certains cas, la commission de prêt accepte de mettre des œuvres à disposition de musées organisateurs d'expositions à condition qu'elles soient convoyées par un représentant des musées de Strasbourg. Ces demandes de convoiement sont justifiées par la fragilité des œuvres, l'importance de leur valeur d'assurance, les difficultés de leur manutention, de leur installation ou bien lorsqu'elles sont prêtées à une nouvelle institution dont l'organisation et les moyens techniques demandent à être vérifiés.
- 35 30 prêts par an sont convoyés et impliquent la présence du convoyeur à toutes les étapes du prêt (constats d'état, emballage, transport, fret aérien, déballage, installation). Cette mission chronophage relève de la conservation qui a la responsabilité de sa collection mais elle est également déléguée au service de la régie. Cette responsabilité nécessite des compétences et des connaissances acquises sur le terrain ou au cours de formations dont a bénéficié le service de la régie.
- 36 Un guide pratique du convoyeur a été rédigé par le service¹⁶ (comprenant notamment un lexique franco-anglais spécifique) et un kit de convoiement (lampe à constat, gants, pinceau, luxmètre, thermo-hygromètre) est mis à disposition des convoyeurs. Des rapports de convoiement prenant la forme d'un questionnaire simple permettent d'avoir un retour au niveau du service sur le déroulé de la mission et d'auditer nos procédures.

Les marchés publics, outils stratégiques de rationalisation et de prévention

- 37 La sélection des prestataires extérieurs qui opèrent pour le réseau des musées de la Ville est soumise aux strictes règles des marchés publics qui imposent leurs contraintes et avec

lesquelles il faut apprendre à travailler pour optimiser les réponses attendues face aux besoins en présence.

- 38 La gestion des budgets transversaux de restauration est confiée au service de la régie. La programmation annuelle de ces opérations est arbitrée lors d'une réunion rassemblant les conservations, le service administratif et financier et celui de la régie. Les conservations y exposent leurs besoins ponctuels (restauration liée à un prêt, un sinistre, opération récurrente, etc.) ou spécifiques (acquisition, chantier de collection, etc.), le service entérine les décisions du comité et gère pour l'année, aussi bien en termes administratifs que logistiques, les chantiers retenus.
- 39 Afin de répondre à ces demandes de restauration recensées et d'offrir une réactivité, notamment en cas d'urgence, des marchés « à bon de commande¹⁷ » transversaux ont été mis en place pour 8 typologies récurrentes de collection (peintures, arts graphiques, lapidaire, textiles, vitraux, etc.) et des marchés spécifiques complémentaires viennent les compléter.
- 40 S'inscrivant dans cette démarche de mutualisation, de rationalisation et de prévention, ce type de marché a également été mis en place pour les assurances des emprunts d'œuvres et pour les fournisseurs des matériaux de la conservation ou encore pour les campagnes d'anoxie d'urgence ou annualisées.
- 41 Pour les marchés relatifs au transport des œuvres empruntées, la mise en place « d'accords-cadres¹⁸ » a permis de sélectionner 3 entreprises pour 4 ans en fonction des capacités techniques proposées et d'un référentiel de prix. Le service y gagne en délais de consultation et en maîtrise de la volatilité des prix.

La régie des expositions, une mise en lumière du patrimoine

- 42 Outre les enjeux qu'elle convoque, notamment celui de la rencontre d'un propos avec le public, l'exposition rassemble en un lieu et en un temps donné un ensemble d'œuvres et d'objets de provenance diverse qu'il va falloir acheminer jusqu'au lieu de présentation et faire coexister au sein de cet espace commun. « Le régisseur est un maillon essentiel dans la recherche qualitative » de ces « flux ». Il doit agir « d'une part, sur ce qu'il faut prévoir et, d'autre part, sur ce qu'il faut faire pour atteindre l'objectif (organiser le mouvement) et parvenir au résultat (réussir l'opération) »¹⁹.
- 43 Les missions de la régie d'exposition sont de préparer, coordonner et piloter l'ensemble des opérations administratives, juridiques et logistiques nécessaires à la réalisation des mouvements d'œuvres qu'implique la présentation des expositions temporaires organisées ou coproduites. Ces missions sont menées dans le respect du cadre budgétaire et calendrier imparti à chaque projet. Les notions de logistique et de pilotage nécessitent une étroite collaboration, d'une part avec le service technique des musées qui a en charge la production des scénographies, et d'autre part un travail en synergie avec tous les acteurs du projet, qu'ils soient internes au musée (commissaire, conservations, service juridique et administratif, service des éditions, direction des moyens techniques et de sécurité, etc.), ou externes (prêteurs, commissaire invité, transporteur, restaurateur, socleur, etc.).

Maîtrise et gestion de budget

- 44 Chaque exposition a son propre budget, défini par la nature même du projet, son contenu (les œuvres exposées), et son contenant (le lieu de l'exposition). Entre ces deux pôles, le service de la régie doit gérer des aspects budgétaires permettant aux œuvres de venir prendre place dans une scénographie dédiée tout en veillant au respect des normes de conservation préventive et de sécurité.
- 45 En étant associé aux réflexions scientifiques des conservateurs et commissaires d'exposition, le régisseur réalise une mission d'expertise technique et financière sur les listes d'œuvres afin de déterminer la faisabilité des emprunts. Il élabore les budgets de transport, d'assurance, de restauration et de scénographie et sa mission consiste à maîtriser ces budgets et à travailler avec les porteurs de projets afin de les faire respecter.

La régie à l'œuvre

- 46 À Strasbourg, les expositions (hors musée d'Art moderne et contemporain²⁰) ont un caractère patrimonial. La régie des œuvres n'est pas face aux artistes mais face aux œuvres. Il s'agit de transposer et de respecter les spécifications de conservation dans une scénographie garantissant ainsi une présentation qui réponde aux exigences des musées prêteurs.
- 47 Outre les missions de régie d'exposition propres au métier et aux responsabilités qui lui sont attachées²¹, le travail de la régie est réalisé dans la transversalité avec l'ensemble des opérateurs de l'exposition, qu'ils soient internes (conservations, services techniques, médiation, surveillance) ou externes (transporteurs, assureurs, restaurateurs).
- 48 Les méthodologies employées mettent en application les principes édictés dans le concept de la roue de Deming²² ou méthode PDCA (Planifier, Développer, Contrôler et Ajuster). Sans jamais revenir en arrière tout en analysant l'efficacité du déroulement, chaque étape validée permet d'aboutir au résultat et l'analyse critique de celui-ci permet d'améliorer le procédé suivant.
- 49 Cette démarche qualité s'inscrit dans une volonté de synergie des ressources disponibles au service d'un projet commun de mise en lumière du patrimoine qui s'exprime dans la réalisation des expositions offertes au public.

Missions prospectives

Créations de réserves externalisées ou Pôle d'étude et de conservation

- 50 Les musées de la Ville de Strasbourg disposent de réserves comprenant environ 1,5 million d'objets actuellement disséminés dans vingt et un lieux de stockage différents dont beaucoup ne répondent pas aux conditions minimales de conservation et de sécurité.
- 51 Ces collections, très diverses en termes de matériaux et de périodes chronologiques (de la préhistoire à nos jours) et dont les contraintes et exigences de conservation sont très

différentes, occupent une surface de réserves d'environ 10 300 m², pour moitié dans les musées, pour moitié en-dehors de ceux-ci.

- 52 L'objectif de la création du Pôle est de réunir au sein d'un site unique les réserves des collections des musées de la Ville de Strasbourg. La centralisation des réserves a vocation à améliorer les conditions de gestion, de conservation, de sécurisation, et de réaliser des optimisations en vue d'économies d'exploitation et de maintenance.
- 53 Le projet prévoit une reconfiguration de l'organisation actuelle, de proximité et hétérogène, au profit d'une organisation centralisée et optimisée.
- 54 Au-delà de la fonction de réserves, le lieu à aménager devra être conçu comme un outil de gestion des collections et contribuer à faciliter l'inventaire règlementaire informatisé et le récolement décennal des collections de l'ensemble des musées du réseau. Il s'inscrit dans une volonté de préservation et de valorisation du patrimoine strasbourgeois et devra également représenter un pôle culturel d'initiation aux métiers du patrimoine, ouvert au jeune public, ainsi qu'un véritable instrument de recherche et de pédagogie pouvant être mobilisé par les communautés universitaires.
- 55 La programmation de cet équipement de 18 000 m² est actuellement en phase opérationnelle et fait appel aux compétences d'un cabinet architectural et d'une équipe spécialisée en conservation préventive qui travaillent en lien avec un comité de pilotage qui rassemble la direction des Musées, le service de la régie des collections, le service des constructions et du patrimoine bâti de la tutelle administrative et des partenaires extérieurs.
- 56 Ce lieu sera conçu comme un outil de gestion des collections, identifié comme un *pôle de conservation répondant aux pôles de diffusion que sont les musées*²³.

Le chantier des collections préparatoire

- 57 Le déménagement complet des collections du Musée historique de la Ville en 2010 vers une nouvelle réserve aménagée spécifiquement a initié, au sein des musées, une dynamique de réalisation de chantier des collections²⁴.
- 58 En préambule à leur transfert devaient être réalisées les opérations administratives rendues obligatoires par la loi Musées de janvier 2002²⁵ ainsi que les opérations de conservation matérielle fondamentales (marquage, dépoussiérage et conditionnement).
- 59 Face à ces tâches importantes et aux multiples expertises nécessaires, il a paru nécessaire de s'appuyer sur une mission de conseil et d'assistance au déménagement. Elle fut confiée, après appel d'offre, à une agence de consultants en conservation préventive. Si le rapport rendu indiquait de manière détaillée l'ensemble des éléments matériels à mettre en place (listings de fournitures nécessaires au chantier, modalités de mise en œuvre de celui-ci, besoins humains, formation des personnels), il faisait clairement apparaître l'impossibilité, pour la structure constituée (Musée historique et régie des œuvres), de mener seule ce chantier.
- 60 Le personnel s'est structuré autour du chantier, avec le renfort de deux techniciens en préservation²⁶ et la programmation d'une série de formations dispensées auprès de l'ensemble des personnels scientifiques, techniques et de la régie des musées sous le mode d'un transfert de compétence. Ces formations (conditionnements et manipulations spécifiques par typologie, prévention et gestion des infestations microbiologiques) ont été

assurées par des restaurateurs spécialisés qui, par ailleurs, avaient participé à la rédaction du rapport d'audit initial.

- 61 La plus-value de cet investissement et de ce mode de travail collaboratif opère aujourd'hui dans chacun des établissements du réseau qui mettent en œuvre les chantiers de collection préparatoires au transfert des collections vers le futur pôle d'étude et de conservation des musées.
- 62 Cette structuration se nourrit régulièrement des chantiers écoles²⁷ mis en place avec l'Institut national du patrimoine depuis 4 ans, de la présence régulière des restaurateurs titulaires des marchés à bon de commande et de l'existence d'un restaurateur au sein du futur service de la gestion des collections.
- 63 La gestion rationnelle des collections et la mise en lumière de celles-ci dans le cadre d'une structure comme celle du réseau des musées de la Ville de Strasbourg font appel à un savoir et des compétences protéiformes mis au service des œuvres. Une logique de conservation préventive est présente dans chaque projet développé et dans les actions inhérentes à ces projets. Il n'y a pas de clivage entre des aspects théoriques et une mise en pratique, la prévention est quotidienne bien que les difficultés et la réalité se heurtent, encore trop souvent, aux ambitions premières. Les manques sont identifiés et des solutions à court terme peuvent être trouvées. Cependant, la complexité de la structure qui offre pour certains aspects beaucoup d'avantages comme une rationalisation du fonctionnement ou encore une unification des méthodes de travail, souffre par ailleurs, d'un point de vue logistique, de sa forme, de ses composantes et de ses diversités.
- 64 La transversalité du service de la régie des œuvres se confronte à l'autonomie des conservations et à la logique de gestion ou de non-gestion propre à chacune.
- 65 La réalisation du pôle de conservation et d'étude des collections, de par les enjeux qu'il suscite, l'entité qu'il entend être et le développement des fonctions mêmes des musées (conservation des œuvres, étude et recherches) offrira aux collections une réponse aux problématiques actuelles.
- 66 Loin de vouloir entrer dans le champ des luttes corporatistes au cœur des débats actuels²⁸ que soulignent avec pertinence, par exemple, les travaux de Jean-Michel Tobelem²⁹ ou ceux d'autres sociologues comme Léonie Hénaut³⁰, il nous semble que c'est dans la mutualisation et la complémentarité des compétences que résident les modes de fonctionnement en devenir.
- 67 Dès lors, le rôle de la régie qui s'organise autour de trois spécialités, la régie des collections, la coordination des expositions et la conservation préventive, doit être pris sous l'appellation récente de « *collection manager*³¹ » qui fait cette fusion et intègre ces nouvelles dimensions.
- 68 « Nous ne pensons pas musée par musée, mais à l'échelle d'un patrimoine commun, à une ville »³².

NOTES

1. - Voir le site : <http://www.musees.strasbourg.eu> [consulté le 04/10/2015].
2. - SCHNITZLER, Bernadette. *Histoire des musées de Strasbourg. Des collections entre France et Allemagne*. Strasbourg : Musées de la Ville de Strasbourg, 2009.
3. - KLETZ, Frédéric, LENAY, Olivier. « Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? ». *Revue française d'administration publique*, 2008, n° 128, p. 689-701, voir le site : www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2008-4-page-689.htm [consulté le 04/10/2015].
4. - Concernant la classification du métier de régisseur et les attendus d'un service de la régie :
 - pour la fonction publique territoriale : *Le répertoire des métiers territoriaux*, fiche : « régisseur d'œuvres », p. 641, voir le site : <http://www.cnfpt.fr/repertoire-metiers/data/catalogue.pdf> [consulté le 04/10/2015] ;
 - pour la fonction publique d'État : *Le répertoire des métiers de la culture et de la communication*, fiche : « régisseur d'œuvres », p. 151, voir le site : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Aides-demarches/Metiers-du-Ministere> [consulté le 04/10/2015] ;
 - d'un point de vue européen, le Référentiel européen des professions muséales réalisé par l'ICTOP pour l'ICOM, p. 18, voir le site : http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/rerentieldesprofessions.pdf [consulté le 01/09/2016].
5. - Le musée d'Art moderne et contemporain a son propre chargé de production en raison de la présence d'une salle d'exposition dédiée et d'une programmation importante.
6. - Métier spécifique créé en 1999 suite à la formation post-baccalauréat proposée par le lycée des Arts graphiques & Arts du livre Tolbiac-Corvisart, Paris, voir le site : <http://www.corvisart.com> [consulté le 04/10/2015].
7. - Trois bases de données en réseau sont exploitées à Strasbourg :
 - *Micromusée*, pour la gestion des collections antérieures au XX^e siècle, voir le site : <http://www.mobdoc.fr> [consulté le 04/10/2015] ;
 - *Vidéomuseum*, pour la gestion des collections XX^e et XXI^e siècles, voir le site : <http://www.videomuseum.fr> [consulté le 04/10/2015] ;
 - *Actimuseo*, pour la gestion des collections spécifiques du Musée zoologique, voir le site : <http://www.aa-partners.com/actimuseo-gestion-de-collection-pour-les-musees>, [consulté le 04/10/2015].
8. - Commission scientifique régionale d'acquisition, Commission scientifique régionale de restauration, Fonds régional d'acquisition pour les musées qui sont encadrés par la circulaire du 5 mars 2003 ; procédures relatives aux acquisitions d'objet de collection ou de déclassement de tels objets dans le cadre de l'application de loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 (art. 10 et 11) et du décret n° 2002-628 du 25 avril 2002 pris pour l'application de la dite loi (art. 15 à 25) et par la circulaire du 28 mars 2003 relative aux commissions scientifiques régionales, interrégionales et nationales des collections des musées de France, compétentes en matière d'acquisition.
9. - Voir le site : <http://www.cnap.fr> [consulté le 04/10/2015].
10. - Le CIPAC est la Fédération des professionnels de l'art contemporain. Association loi 1901 créée en 1997, le CIPAC réunit les professionnels engagés dans la production, la diffusion et la médiation de l'art contemporain en France, voir le site : <http://www.cipac.net> [consulté le 04/10/2015].
11. - Selon les statuts de l'ICOM : « Le musée est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie,

expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'étude, d'éducation et de délectation ».

12. - « *Facility report* », Conditions d'accueil et de sécurité des œuvres empruntées. Ce document remis par l'emprunteur recense l'intégralité des moyens de protection, la sécurité, l'organisation des services de secours du lieu où se tiendra l'exposition faisant l'objet d'une demande de prêt. Ce document n'est pas normalisé mais un modèle fait référence, il a été mis au point par le Registrars Committee of the American Association of Museums en 1998 et a son équivalent européen mis au point par le United Kingdom Registrars Group (UKRG), voir le site : <https://www.ukregistrarsgroup.org/resources/ukrg-docs> [consulté le 07/09/2016].

13. - Des modèles de contrat de prêt sont disponibles en téléchargement sur le site de l'Association française des régisseurs d'œuvres d'art (AFROA), voir : <http://www.afroa.fr/fr/ressources/documents-de-travail> [consulté le 04/10/2015].

14. - Comme l'indique le Code du patrimoine (art. L 111-1) : un bien culturel qui quitte le territoire douanier de la France est soumis à contrôle, en fonction d'un seuil de valeur et d'ancienneté ou de son caractère de trésor national. Une demande de certificat d'exportation pour un bien culturel doit être déposée auprès du service compétent du ministère de la Culture et de la Communication en fonction de la catégorie du bien. En cas de sortie temporaire pour exposition, restauration, expertise, une demande d'autorisation de sortie temporaire pour un bien culturel doit également être déposée. Un trésor national ne peut sortir que temporairement du territoire national. Son retour sur le territoire national doit être constaté par l'autorité compétente et dans un lieu convenu avec elle, voir le site : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Circulation-des-biens-culturels/Informations-pratiques/Procedures-d-exportation> [consulté le 04/10/2015].

15. - Le constat d'état est un document qui décrit précisément l'état de conservation d'un objet à un moment donné. Il s'agit en quelque sorte de la « fiche de santé » de l'objet. Ce document est indispensable dans la procédure de prêt : un constat d'état est rédigé avant le départ de l'objet et lors de son retour au musée, de manière à vérifier s'il a subi des dommages durant la manipulation, le transport ou l'exposition. Le constat d'état doit comporter une ou plusieurs photographies, qui peuvent être complétées par un dessin de l'objet sur lequel sont reportées les altérations observées.

16. - Un modèle de guide du convoyeur, celui du centre Georges-Pompidou, est disponible en téléchargement sur le site de l'Association française des régisseurs d'œuvre d'art (AFROA) : <http://www.afroa.fr/fr/ressources/documents-de-travail> [consulté le 04/10/2015].

17. - Un marché à bons de commande est un marché conclu avec un opérateur économique et exécuté au fur et à mesure de l'émission de bons de commande. À Strasbourg, il prévoit un minimum et un maximum en valeur, il est passé pour 1 an, renouvelable 3 fois. L'émission des bons de commande s'effectue sans négociation ni remise en concurrence. Les bons de commande sont des documents écrits adressés aux titulaires du marché. Ils précisent celles des prestations, décrites dans le marché, dont l'exécution est demandée et en déterminent la quantité.

18. - Les accords-cadres sont des contrats ayant pour objet d'établir les termes régissant les marchés à passer au cours d'une période donnée. L'accord-cadre est un dispositif qui permet de sélectionner un certain nombre de prestataires qui pourront ultérieurement être remis en concurrence lors de la survenance du besoin.

19. - VASSAL, Hélène. « Pratiques de travail renouvelées en Europe : les régisseurs d'œuvres d'art ». Dans *Les métiers du patrimoine en Europe. Évolutions, enjeux, professions*, actes du colloque international 21-22 janvier 2005, Paris, auditorium du Louvre.

20. - Voir note 5.

21. - À consulter sur ce sujet le site Internet de l'Association française des régisseurs d'œuvre d'art : <http://www.afroa.fr/fr/metier/missions/regie-exposition> [consulté le 04/10/2015].

22. - La roue de Deming est une méthode qui permet de repérer avec simplicité les étapes à suivre pour améliorer la qualité dans une organisation.
23. - MAY, Roland. « De la réserve au pôle de conservation », séminaire de formation de l'INP : « Les réserves : pour une gestion optimale des collections », disponible dans la Bibliothèque numérique de l'INP, n°15, 2^e édition, juillet 2009.
24. - Le chantier des collections est un ensemble planifié d'opérations scientifiques et matérielles de traitement sur les collections d'une institution patrimoniale, mises en place dans une organisation raisonnée et programmée pour répondre à un objectif précis comme par exemple la création de nouvelles réserves, l'opération de rénovation du musée, le transfert des collections, etc. La programmation en moyens (humains, financiers, spatiaux et temporels) nécessaires pour assurer sa réalisation en constitue une phase indispensable.
25. - Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, art. 12 : « Les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur récolement tous les dix ans ».
26. - Voir note 6.
27. - Voir le site : <http://www.inp.fr/Formation-initiale-et-permanente/Formation-des-restaurateurs/Actualites/Chantier-ecole-des-eleves-restaurateurs-du-patrimoine> [consulté le 04/10/2015].
28. - Interview de Frédéric Poulard par Hélène Girard, « Pourquoi les conservateurs de musées sont-ils fragilisés ? ». *La Gazette des communes*, 2015, voir le site : <http://www.lagazettedescommunes.com/45255/musees-les-professionnels-veulent-un-debat-public-sur-leurs-preconisations> [consulté le 04/10/2015] ; interview d'Éric Blanchegorge par Hélène Girard, « Pourquoi les conservateurs sont légitimes à la tête des musées ». *La Gazette des communes*, 2015, voir le site : <http://www.lagazettedescommunes.com/384630/pourquoi-les-conservateurs-sont-legitimes-a-la-tete-des-musees-eric-blanchegorge> [consulté le 04/10/2015].
29. - POULARD, Frédéric, TOBELEM, Jean-Michel (dir.). *Les conservateurs de musées. Atouts et faiblesses d'une profession*. Paris : la Documentation française, 2014.
30. - HÉNAUT, Léonie. « Capacités d'observation et dynamique des groupes professionnels, la conservation des œuvres de musées ». *Revue française de sociologie*, 1/2011 (vol. 52), p. 71-101, voir le site : www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2011-1-page-71.htm [consulté le 04/10/2015].
31. - MATASSA, Freda. *Museum Collections Management, a handbook*. Londres : Facet Publishing, 2011.
32. - PIJAUDIER-CABOT, Joëlle. « Mutualiser aujourd'hui pour quels musées demain ». *ICOM. La lettre du Comité national français*, n° 35, février 2012.

RÉSUMÉS

Le service de la régie des collections et de la coordination des expositions occupe une position importante au sein des Musées de la Ville de Strasbourg. Il agit sous l'autorité directe du directeur des Musées de manière transversale. Il collabore avec les conservations des onze musées de la Ville, les autres services transversaux (communication, technique, administratif, etc.), de nombreux prestataires extérieurs et les autres services de la collectivité. Il élabore et accompagne la politique de conservation préventive souhaitée par la direction des Musées. Face

aux missions définies du poste (régie des collections, régie des expositions, pilotage du projet de pôle d'étude et de conservation), les méthodologies de travail ont dû être repensées et restructurées afin d'affirmer une position, imposer un système unifié s'appliquant à tous. La régie des œuvres n'est plus une simple exécutante au service de l'individualité de chaque musée mais un service offrant des compétences spécifiques que l'on sollicite pour son expertise et qui a pour but d'unifier les pratiques à l'échelle du réseau des musées. Ce positionnement est au cœur d'une stratégie de la prévention.

The registrar and exhibition coordination department has an important position in the Museum of the City of Strasbourg. It is placed under the direct authority of the Director of Museums. It works in a transversal way and cooperates with the curatorial departments of the eleven museums of the City, the other transversal departments (communication, technical, administrative, etc.), many external service providers and other services of the City. It develops and supports the preventive conservation policy sought by the direction of the Museums. To complete the tasks imparted to the service, working methods have had to be rethought and restructured in order to assert a position and to impose a unified system to all Museums. The registrar and exhibition coordination department is a service offering specific skills. It is consulted for its expertise and aims to unify the practices. This positioning is at the center of a strategy of prevention.

INDEX

Mots-clés : régie, régisseur, conservation préventive, collection manager, Strasbourg, Ville de Strasbourg, Eurométropole, musées de la Ville de Strasbourg, mutualisation, réseau, pôle d'étude et de conservation

AUTEUR

LUDOVIC CHAUWIN

Diplômé du Master professionnel de Conservation préventive du patrimoine, Paris 1, Panthéon Sorbonne, Régisseur des collections et des projets artistiques, Direction des Musées de la ville de Strasbourg Ludovic.chauwin@strasbourg.eu